

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DIEGO PANATO MADEIRA

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA EM UMA
PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

CRICIÚMA
2017

DIEGO PANATO MADEIRA

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA EM UMA
PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Jonas Rickrot Rösner

CRICIÚMA

2017

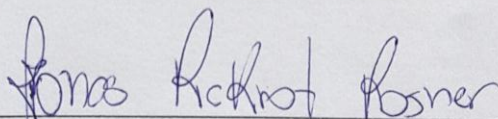
DIEGO PANATO MADEIRA

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM FLUXO DE CAIXA EM UMA
PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

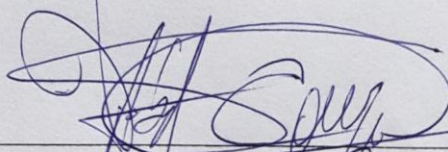
Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
pela Banca Examinadora para obtenção do
Grau de Bacharel no Curso de Administração
da Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC, com Linha de Formação Específica
em Empresas.

Criciúma, 06 de julho de 2017

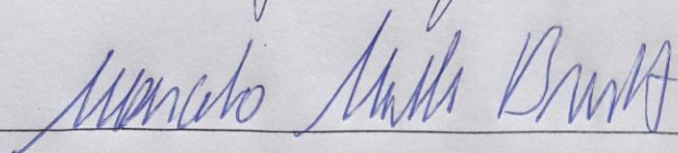
BANCA EXAMINADORA



Prof. Jonas Rickrot Rösner - Especialista - UNESC - Orientador



Prof. Abel Corrêa de Souza - Mestre - UNESC



Prof. Marcelo Milioli Bristot - Especialista - UNESC

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a Iara Martins e Caio Martins Madeira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder a vida com muita saúde e estar sempre me guiando e iluminando pelo caminho do bem.

Agradeço a minha esposa Iara Martins e filho Caio Martins Madeira que estiveram desde o início me incentivando a realizar meu sonho, respeitando e compreendendo pacientemente minha ausência durante estes anos.

Agradeço aos meus familiares, em especial a Eliane Panato, José Luiz Madeira, Greice Fernanda e Roberta que de forma indireta estiveram sempre me apoiando e torcendo pelo meu sucesso.

Agradeço a todos os colegas de turma, em especial: Carina Nunes; Diogo dos Santos Rösner; Fabiano Dagostin; e Karolina Zomer que nestes longos anos transformaram-se em grandes amigos dentro e fora da universidade e sempre estiveram ao meu lado nos momentos de altos e baixos.

Minha gratidão em especial ao meu orientador e amigo Jonas Rickrot Rösner por aceitar esse desafio ao meu lado, pela ajuda na construção desta monografia, por sua paciência, dedicação, sabedoria e suas ótimas ideias.

Agradeço a Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc, ao curso de Administração e todos os professores, em especial: Julio Cesar Zilli. Que neste curto período juntos, nos tornamos amigos, ao ponto de compartilhar tempo, conhecimentos e experiência.

**“Por mais brilhante que a estratégia seja.
Você deve sempre olhar para os
resultados”.**

Winston Churchill

RESUMO

MADEIRA, Diego Panato. **Proposta de implementação de um fluxo de caixa em uma pequena empresa do setor de construção civil**. 2017. 56 p. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Em meio a um cenário econômico de incertezas, destaca-se o papel da administração financeira, seus planejamentos financeiros e as aplicações de suas ferramentas de gestão nas micro e pequenas empresas. A administração financeira exerce um papel importante para as organizações, pois, fornece suporte às demais áreas, por meio do planejamento, organização e controle, de modo a alocar de forma eficiente os recursos financeiros no alcance dos objetivos da organização. Por meio das implantações de controles de gerenciamento, o administrador financeiro, terá diretamente as informações que possa contribuir e auxiliar nas melhores tomadas de decisões organizacionais. Uma das ferramentas de gerenciamento mais utilizada dentro da administração financeira é o acompanhamento do fluxo de caixa. O fluxo de caixa é o principal instrumento de controle das entradas e saídas de dinheiro no caixa da organização, gerando dados e informações sobre a capacidade de honrar seus compromissos de pagamentos frente a seus recebimentos. Assim, este trabalho tem por objetivo apresentar um estudo de caso, com finalidade qualitativa, realizado em uma pequena empresa do segmento de construção civil, localizado na região Sul do Estado de Santa Catarina. Dentre os principais resultados, verificou-se que a utilização do modelo de análise de fluxo de caixa na empresa pesquisada exerce um papel importante para a tomada de decisão. Percebeu-se a facilidade de aplicação do modelo e também a questão da possibilidade de adaptação da ferramenta a qualquer organização de pequeno porte.

Palavras-chave: Administração financeira. Planejamento financeiro. Fluxo de caixa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de planejamento.....	22
Figura 2 - Característica do fluxo de caixa de maneira sintética.	28
Figura 3 - Sistema de informação do fluxo de caixa.....	33
Figura 4 - Entradas.....	44
Figura 5 - Divisão das entradas.....	45
Figura 6 - Saídas.....	46
Figura 7 - Divisão das saídas.....	46
Figura 8 - Análise financeira geral.....	47
Figura 9 - Saldo positivo e negativo.	48
Figura 10 - Saldo acumulado.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características principais do regime do simples nacional.	19
Quadro 2 - Funções do administrador financeiro.	21
Quadro 3 - Tipos de princípios financeiros.	23
Quadro 4 - Funções do planejamento financeiro.....	24
Quadro 5 - Principais ingressos e desembolsos de caixa.	26
Quadro 6 - Outros objetivos do fluxo de caixa.....	26
Quadro 6 - Outros objetivos do fluxo de caixa.....	27
Quadro 7 - Característica do fluxo de caixa de maneira analítica.	28
Quadro 8 - Fluxo de caixa direto.	30
Quadro 9 - Fluxo de caixa direto projetado.	31
Quadro 10 - Fluxo de caixa indireto.	32
Quadro 11 - Plano de coleta de dados.....	38
Quadro 12 - Procedimentos metodológicos.	39
Quadro 13 - Modelo de fluxo de caixa proposto à empresa.	41
Quadro 14 - Estruturação do fluxo de caixa.	43
Quadro 15 - Planilha diária das entradas.	50
Quadro 16 - Planilha diária das saídas.	51
Quadro 17 - Planilha mensal das entradas e das saídas.	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COFINS – Contribuição para financiamento da seguridade social

CPP – Código de processo penal

CSLL – Contribuição sobre o lucro líquido

DAS – Documento de arrecadação do simples nacional

DFC – Demonstração do Fluxo de caixa

ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços

IPI – Imposto sobre produtos industrializados

IRPJ – Imposto de renda pessoa jurídica

ISS – Imposto sobre serviços

ME/EPP – Microempresa e empresa de pequeno porte

PIB – Produto interno bruto

PIS/PASEP – Programa de integração social e do programa de formulação do patrimônio do serviço público

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CONCEITO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	17
2.1.1 Empreendedorismo em micro e pequenas empresas.....	17
2.1.2 Tributos em micro e pequenas empresas.....	18
2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	19
2.2.1 O papel do administrador financeiro	20
2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	21
2.3.1 Princípios e funções do planejamento financeiro	23
2.4 FLUXO DE CAIXA.....	24
2.4.1 Fluxo de caixa direto.....	25
2.4.2 Fluxo de caixa indireto.....	25
2.4.3 Características do fluxo de caixa.....	25
2.4.4 Objetivos do fluxo de caixa	26
2.4.5 Finalidades do fluxo de caixa.....	27
2.4.6 Modelos de fluxo de caixa	29
2.4.7 Gerenciamento de dados do fluxo de caixa.....	33
2.4.8 Análise do fluxo de caixa.....	34
2.4.8.1 Análise dos resultados	34
2.4.8.2 Interpretação	34
2.4.8.3 Acompanhamento e avaliação	35
2.4.8.4 Controle e revisão	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO.....	37
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	37
3.3.1 Dados documentais	38

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	38
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	40
4.1 LEVANTAMENTO DAS CONTAS.....	40
4.2 MODELO DE FLUXO DE CAIXA	40
4.2.1 Estruturação do fluxo de caixa	42
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS FINANCEIROS.....	44
4.4 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	49
4.4.1 Procedimentos de implementação do fluxo de caixa	50
5 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Os tempos atuais têm exigido cada vez mais das empresas. O alto índice da concorrência neste mercado crescente e a falta de qualificação profissional de gestores na hora de tomar decisões estão comprometendo o gerenciamento dos recursos em disposição das organizações. Desta forma, a área de finanças, não é mais apenas a administração das contas a receber e contas a pagar, mais sim, a utilização de outros controles financeiros disponíveis para o administrador encaminhar soluções para as necessidades das empresas (ZDANOWICZ, 2004).

O campo das finanças está separado em três áreas: mercado monetário e de capital; investimentos; e administração financeira. A administração financeira é a mais ampla dentre as citadas, pois é a que tem maior número de oportunidades de emprego e torna-se importante para qualquer tipo de negócio (BRIGHAM, 1999).

De acordo com Santos (2001), a administração financeira tem exercido um papel de importância significativa para o crescimento de pequenos e médios negócios, pois a concepção de utilizar novas práticas surge como ferramentas de contribuição na elaboração de planejamentos, avaliação dos recursos utilizados, e obtenção dos objetivos.

Segundo Gitman (2010), o planejamento especifica o caminho no qual a empresa assumi para atingir seus objetivos. O planejamento financeiro identifica as tomadas de decisões em relação às atividades financeiras de investimento e financiamento. O administrador financeiro é o principal responsável pela utilização dos controles de fluxo de caixa e da organização da empresa.

Conforme Silva (2006), o fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira, pois se encontram todos os ingressos e desembolsos da empresa em um determinado período. Através das informações obtidas no fluxo de caixa o administrador financeiro poderá tomar decisões, planejar e identificar se a empresa está obtendo lucro ou prejuízo.

O campo da administração financeira desempenha um papel importante e torna-se um dos pilares das organizações (SOUZA, 2014). Desenvolver um planejamento financeiro com a finalidade de aplicar algo que possa contribuir na utilização dos recursos disponíveis da empresa em busca do atingimento dos resultados é o principal assunto a ser apresentado neste trabalho. Por meio da

estruturação e implantação do fluxo de caixa, será possível mostrar onde está tendo gastos excessivos e quando vai faltar ou quando vai sobrar dinheiro.

Este trabalho apresenta um estudo de caso dentro de uma microempresa da região sul de Santa Catarina e tem como principal enfoque estudar a importância do planejamento financeiro através da implementação do fluxo de caixa.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo está a introdução, situação problema, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa de onde se inicia o desenvolvimento da pesquisa.

No segundo capítulo, o embasamento necessário para a compreensão da pesquisa através da fundamentação teórica. Neste serão levantados dados através de pesquisas bibliográficas, para elaboração do trabalho enfatizando o conceito de micro e pequenas empresas, a administração financeira, planejamento financeiro e fluxo de caixa.

No terceiro capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o levantamento dos dados e desenvolvimento do trabalho, através destes, permitir um maior entendimento sobre o assunto proposto.

No quarto capítulo apresenta os aspectos mais importantes, a experiência da pesquisa e apresentação dos dados, correlacionando a teoria com a prática. No quinto e último capítulo, as considerações do pesquisador e as referências bibliográficas utilizadas para construção deste trabalho.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O fluxo de caixa exerce uma função importante em qualquer organização, pois é uma ferramenta administrativa que contribui diretamente na tomada de decisão dos gestores na hora de definir seu planejamento financeiro (SILVA, 2006).

De acordo com Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é um instrumento de sucesso em termos de planejamento e controles financeiros a curto e em longo prazo. Este instrumento permite avaliar um determinado período passado e realizar projeções futuras.

Segundo Santos (2001), o fluxo de caixa torna-se um instrumento de planejamento financeiro que oferece informações de caixa da empresa em determinado período. Estes por sua vez, entradas e saídas representam dados importantes dentro das organizações e devem ser analisados e explorados pelo

gestor financeiro com maior atenção. Um fluxo de caixa bem elaborada torna as tomadas de decisões mais precisas no presente momento ou em futuro.

A empresa em estudo atua há mais de 18 anos no mercado, tendo seu foco no ramo varejista no contexto da construção civil. Neste período consolidou sua carteira de clientes e fidelizou sua marca junto ao mercado.

Contudo, apesar da mesma possuir uma estrutura física adequada e bem localizada, possuir saúde financeira estável, reconhecimento de seus clientes, relacionamento estreito com fornecedores e possuir um sistema operacional. Uma pesquisa realizada na organização constatou a falta de implantação do fluxo de caixa, em decorrência da falta desse controle financeiro e em consequência da ausência desse planejamento, algumas vezes deixa de analisar possíveis oportunidades de melhorar as receitas, reduzir despesas ou até mesmo saber se está obtendo resultados satisfatórios.

Portanto, este trabalho vai responder a seguinte pergunta de pesquisa:
Quais contribuições à estruturação de um fluxo de caixa podem proporcionar a uma pequena empresa que atua no contexto da construção civil?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor a implementação de um fluxo de caixa adequado a uma empresa varejista de pequeno porte do setor de construção civil.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Contextualizar ferramentas para o planejamento financeiro de um fluxo de caixa
- b) Levantar as entradas e saídas ocorridas no ano de 2016;
- c) Propor um modelo de fluxo de caixa à empresa em questão;
- d) Evidenciar os reflexos dos resultados financeiros por meio do fluxo de caixa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercador está cada vez mais concorrido, com uma realidade muito complexa de forte concorrência e imposições. Desta forma, quem elaborar o planejamento financeiro enfatizando controles, estipular metas, desenvolver métodos e implantar processos estará mais próximo de alcançar os objetivos com maior eficiência e eficácia (ZDANOWICZ, 2004).

Segundo Gitman (2010), o campo de finanças é amplo e evolui constantemente, afetando diretamente as pessoa e organizações. Existem muitas variáveis de oportunidades, sendo ela para o ingresso na carreira profissional ou aplicação de solução para problemas organizacionais. Desta forma, apresentar que o estudo financeiro pode ser aplicado em empresas de qualquer tipo.

O fluxo de caixa tem um papel importante dentro da área financeira, pois possui diversas finalidades, sendo: analisar as receitas e despesas; identificar se conseguirá cumprir com seus compromissos financeiros; avaliar as variações apresentadas em um determinado período, verificar a necessidade de obter empréstimos ou realizar investimentos (SANTOS, 2001).

O trabalho atende a um importante avanço nos estudos de administração financeira, pois através da constatação das lacunas na empresa em estudo, será necessário levantar informações teóricas com o intuito de aplicá-las na prática.

Para a empresa em estudo, a estruturação do fluxo de caixa e implantação deste controle financeiro, surge como uma oportunidade de controlar melhor seus recursos.

Para o acadêmico o desenvolvimento do trabalho pode contribuir, pois, neste momento são colocadas em prática todas as informações, experiências adquiridas através dos estudos realizados até este momento, ampliação dos conhecimentos sobre administração financeira, planejamento financeiro através da elaboração deste projeto, por fim, aprofundar o conhecimento sobre os conceitos, métodos e processos numa área específica da administração.

Esta monografia tem sua importância não apenas para o acadêmico, que irá ampliar seus conhecimentos e horizontes de práticas, nem tão pouco para empresa, no qual utilizará métodos e ferramentas para ajudar a atingir a excelência em seu processo de trabalho, mas também exerce sua importância para

universidade, que através da elaboração deste projeto poderá ser objeto de auxílio de estudo e pesquisa para outros acadêmicos em novos projetos.

O momento é oportuno, pois a empresa em questão reconhece a necessidade da implantação do fluxo de caixa. Afirma que mesmo dando certas suas estratégias até o presente momento, precisa utilizar controles que facilitem na tomada de decisão no dia a dia.

É viável, pois o acadêmico terá acesso às informações necessárias para realizar o desenvolvimento deste projeto, deste modo, alcançar o objeto proposto. A permissão foi concedida pela organização, com o intuito de avaliar os dados pesquisados, e através destes, implantar junto ao sistema da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica através dos dados levantados a partir da pesquisa bibliográfica sobre planejamento financeiro e fluxo de caixa, enfatizando a administração financeira especificamente em torno das microempresas ou empresas de pequeno porte.

Para compreender melhor o assunto proposto, situação problema e objetivos presentes neste trabalho, torna-se essencial levantar informações científicas através das bibliografias para realizar a fundamentação teórica.

2.1 CONCEITO MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2016), as micro e pequenas empresas são sociedades simples e individuais de responsabilidades limitadas, tendo seus registros formalizados em seus órgãos competentes. As micro empresas possuem um limite de receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 ano. Se a receita for superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 3.600.000,00 ano, passará a ser denominada de pequena empresa.

As micro e pequenas empresas exercem um papel importante dentro da economia brasileira. Dados estimados apresentam mais de 8,9 milhões de micro empresas, valores estes que correspondem a 27% do PIB do Brasil. A produção gerada por Me/Epp nos últimos dez anos apresentaram valores significativos, saltou de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011. Hoje as microempresas representam mais de um quarto do PIB brasileiro (SEBRAE, 2016).

Outro ponto em destaque é a quantidade de oportunidade de empregos com a carteira assinada representa aproximadamente 52% de mão de obra formal e que correspondem a 40% dos salários pagos aos brasileiros. Os dados apresentam a importância de empreender, incentivar e qualificar ainda mais as micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2016).

2.1.1 Empreendedorismo em micro e pequenas empresas

A capacidade de observar, inovar e criar algo pode ser considerada empreendedorismo, da maneira que possa olhar as pessoas ao seu redor e

identificar sua cultura consumista, enfatizando possíveis demandas e novas tendências. Desta forma, ofertar algo que contribua ou agregue as necessidades pessoais de modo a satisfazê-las (BERNARDI, 2007).

De acordo com Oliveira (2006), precisa ser compreendida a diferença entre empreendedor e empresário.

O empreendedor é o idealizador de uma oportunidade e construtor de um negócio ou uma empresa familiar; O empresário é o consolidador de uma empresa familiar ultrapassando a sua existência, de modo a reproduzir ou eternizar a empresa familiar (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Chiavenato (2007), todas as pessoas que possuem uma ideia e colocam em execução. Aquele que vê uma oportunidade de criar algo novo e não desiste. Aquele que sai da zona de sonho e parte para a ação é denominado empreendedor.

Ainda Segundo Chiavenato (2007), um empreendedor não é apenas uma pessoa que abre um negócio e sim um realizador de oportunidades, pois através de seus interesses pessoais de criar um negócio, torna uma realidade a empregabilidade e desenvolvimento econômico. Com isso, carrega consigo a necessidade de cumprindo seus deveres legais, assumindo responsabilidades e riscos perante seu negócio.

2.1.2 Tributos em micro e pequenas empresas

As microempresas e empresas de pequeno porte caracterizam-se pelo regime tributário do simples nacional. Este regime é descrito como um especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte (MACIEL NETO, 2010).

Segundo a Receita Federal (2016, p.1):

O simples nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios).

Para tal ingresso no regime do simples nacional citado pela Secretaria da Receita Federal do Brasil é necessário o cumprimento das seguintes condições:

- a) Enquadrar-se na definição de micro empresa ou de empresa de pequeno porte;
- b) Cumprir os requisitos previstos na legislação; e
- c) Formalizar a opção pelo Simples Nacional.

Outros pontos a serem destacados são as características principais do regime do simples nacional, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Características principais do regime do simples nacional.

Ser facultativo;
Ser irretratável para todo o ano-calendário;
Recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação - DAS;
Abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
Apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais; e
Prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta;
Disponibilização às ME/EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração do DAS e, a partir de janeiro de 2012, para constituição do crédito tributário;
Possibilidade de os Estados adotarem sublimites para EPP em função da respectiva participação no PIB.
Os estabelecimentos localizados nesses Estados cuja receita bruta total extrapolar o respectivo sublimite deverá recolher o ICMS e o ISS diretamente ao Estado ou ao Município;

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir da Receita Federal (2016).

As ações descritas são de competência administrativa executada por um comitê gestor, composto pelos seguintes integrantes: Secretaria da Receita Federal do Brasil, Distrito Federal, Estados e Municípios (RECEITA FEDERAL, 2016).

2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Segundo Gitman (2010), o campo da administração financeira é amplo e dinâmico, influenciando diretamente nas organizações e na vida de todas as pessoas. Existem muitas oportunidades de empregos dentre as áreas de finanças. Os princípios básicos de finanças são aplicáveis às empresas de todos os tipos. Além disso, é necessário que as áreas de responsabilidade dentro da empresa estejam interligadas com a área de finanças, havendo diálogo entre elas para que realizem previsões e tomem decisões úteis na realização das tarefas.

Ainda Segundo Gitman (2010), a administração financeira também pode ser aplicada em questões pessoais, uma vez que a vida financeira pessoal e jurídica tem características semelhantes e podem ser administradas enfatizando os mesmos princípios.

No passado a administração financeira era considerada somente como uma parte linear e inexpressível do campo das finanças, pois só era responsável pelas contas a pagar e a receber. Há alguns anos este quadro vem tomando novos rumos, devido à complexidade da economia mundial (SANTOS, 2001).

De acordo com Hoji (2014), a administração financeira de uma empresa é exercida por pessoas ou grupos de pessoas que, atuando como administradores financeiros devem utilizar seus conhecimentos técnicos para contribuir decisivamente na melhor forma de conduzir as atividades operacionais. As funções típicas do administrador financeiro são: analisar, planejar, controlar e tomar decisões em relação a investimentos e financiamentos.

Conforme Silva (2007), uma administração financeira só será bem executada se as informações que chegarem ao responsável forem de uma fonte confiável e que esteja fielmente baseada na realidade. Se as informações estiverem erradas ou por algum motivo camuflado, as decisões posteriormente tomadas, por consequência, também estarão equivocadas. Isso poderá repercutir negativamente para organização como um todo.

Ainda conforme Silva (2007), o objetivo da administração financeira é enfatizar a maximização da riqueza visando à maximização do lucro considerado um determinado período.

2.2.1 O papel do administrador financeiro

De acordo Souza (2014, p. 6): “O objetivo principal do administrador financeiro é maximizar o valor da empresa, mediante a seleção de investimentos que agregam valor, tomando decisões financeiras consistentes e gerenciando as relações de liquidez, risco e retorno”. Ainda de acordo com Souza (2014), o administrador financeiro terá seu maior desafio em encontrar o equilíbrio deste tripé composto entre liquidez, risco e retorno.

Zdanowicz (2004, p.20), afirma “[...] o bom administrador financeiro deve, periodicamente, conferir e avaliar os resultados de suas políticas, para que possa

efetuar as correções que se façam necessárias [...]”. Ainda conforme Zdanowicz (2004), o administrador financeiro deve ser capaz de desenvolver diversas tarefas dentro de uma organização e uma delas é desempenhar a compreensão de diversas funções.

O Quadro 2 apresenta detalhadamente as funções de competência de um administrador financeiro:

Quadro 2 - Funções do administrador financeiro.

Manter a empresa em permanente situação de liquidez;
Maximizar o retorno sobre o investimento realizado;
Administrar o capital de giro da empresa
Avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente;
Estimar o provável custo dos recursos de terceiros a serem captados;
Analisar as aplicações financeiras mais interessantes para a empresa;
Informar sobre as condições econômico-financeiras da empresa; e
Manter-se atualizando em relação ao mercado e às linhas de crédito oferecidas pelas instituições financeiras.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de Zdanowicz (2004, p. 21).

O administrador financeiro desempenha uma importante função operacional. Tem o dever de assumir responsabilidades no qual está vinculada a tomada de decisão da empresa, nas principais situações de planejamento, organização, execução e controle das tarefas financeiras. O desempenho adotado pelo administrador financeiro pode determinar o sucesso ou insucesso organizacional (FLINK/GRUNEWALD, 1975).

2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Hoji (2014), o planejamento consiste em ações a serem implantadas e executadas dentro de um programa organizacional pré-estabelecido, avaliando os recursos disponíveis a serem utilizados para atingimento dos objetivos fixados. Estes objetivos poderão ser atingidos somente com um sistema de planejamento estruturado.

Ainda segundo Hoji (2014, p. 505), “[...] o planejamento financeiro consiste em adequar o volume de recursos exigidos para executar as atividades

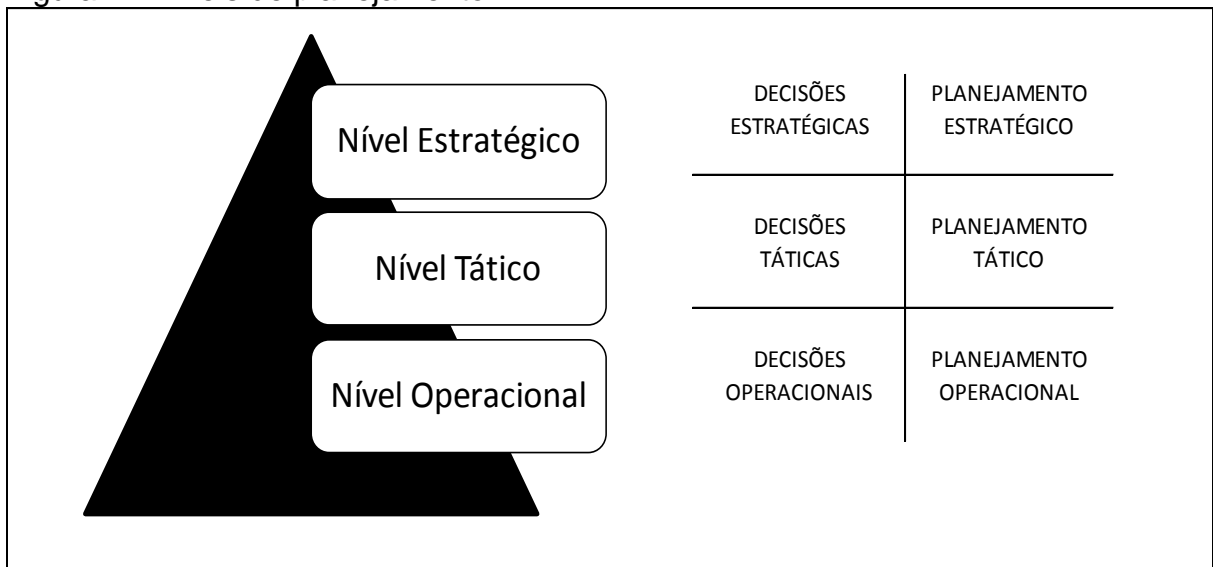
operacionais e de investimento da empresa, avaliando as possíveis fontes de recursos [...]”.

Conforme Gitman (2010), o planejamento financeiro é importante para o desenvolvimento das operações dentro das organizações, porque ele indica os caminhos a serem seguidos na obtenção dos objetivos da empresa.

A responsabilidade de implantar o planejamento estratégico, na maioria das vezes, parte dos níveis mais altos da administração da empresa. Isto porque o planejamento está ligado à direção a ser seguida pela organização, através da formulação dos objetivos e das estratégias que visam contemplar o ambiente interno e externo da empresa (OLIVEIRA, 2011).

A Figura 1 apresenta de forma ilustrativa como os níveis de planejamento são divididos e classificados:

Figura 1 - Níveis de planejamento.



Fonte: Oliveira (2011, p.15).

Segundo Hoji (2004), pode ser classificado em três tipos o planejamento financeiro: planejamento estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é determinado em longo prazo, traz em sua competência principal a gestão dos níveis mais elevados da empresa, pois no planejamento estratégico as complexidades nas decisões tomadas apresentam um grau extremamente elevado de riscos.

O planejamento tático está ligado de forma direta na busca por melhores contribuição e resultados do planejamento estratégico.

O planejamento operacional é determinado em curto e médio prazo, também ajuda a maximizar os recursos da empresa em um determinado período. As decisões são descentralizadas e podem se necessário reverter alguma decisão.

2.3.1 Princípios e funções do planejamento financeiro

De acordo com Oliveira (2011), o planejamento possui dois tipos de princípios, sendo eles: gerais e específicos, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de princípios financeiros.

GERAIS	ESPECÍFICOS
Princípio da contribuição aos objetivos;	Planejamento participativo;
Princípio da precedência;	Planejamento coordenado;
Princípio da maior penetração e abrangência; e	Planejamento integrado; e
Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.	Planejamento permanente.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de Oliveira (2011).

Os princípios gerais são voltados para a viabilização e realização dos objetivos da empresa, considerando a ligação entre eles, determinando a prioridade das funções administrativas em relação à organização, direção, controle e modificações das atividades da empresa, considerando sempre a maximização dos resultados e minimização das despesas (OLIVEIRA, 2011).

Os princípios específicos são voltados para o papel exercido pelo responsável do planejamento em facilitar o processo das áreas envolvidas, considerando os aspectos envolvidos. Os objetivos são determinados definidos pelo estratégico e executado pelo tático e operacional da empresa, por fim, os planos dever ser analisados periodicamente (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Silva (2006), o planejamento financeiro possui funções a serem aplicadas e executadas dentro da organização. A seguir, o quadro 3 apresenta estas funções do planejamento financeiro.

Quadro 4 - Funções do planejamento financeiro.

Elaborar projeção de fluxo de caixa;
Planejar, controlar e analisar as despesas financeiras;
Fixar política de aplicação financeira;
Verificar os aspectos tributários e financeiros das aplicações financeiras;
Negociar e controlar as aplicações financeiras;
Fixar limite de crédito para instituições financeiras;
Controlar e analisar a rentabilidade das aplicações financeiras;
Fixar política de empréstimos e financiamento;
Verificar os aspectos tributários e financiamentos dos empréstimos e financiamentos;
Negociar linhas de crédito com instituições financeiras;
Negociar e controlar operações de <i>leasing</i> ;
Administrar riscos de flutuação de preços e taxas (<i>hedge</i>); e
Analisar investimentos em ativos permanentes.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de Silva (2006, p. 52).

O administrador responsável pelo planejamento e gestão do caixa é gerir os recursos e instrumentos financeiros de forma a obter o principal objetivo que é manter um equilíbrio financeiro e o índice de liquidez adequado da organização (SILVA, 2006).

2.4 FLUXO DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros projetados pelo administrador financeiro pela empresa em determinado período. Na sua elaboração deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa.

Ainda segundo Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar todos os somatórios financeiros da empresa e em um determinado momento verificará se os resultados obtidos estarão tendo sobra ou escassez de caixa.

De acordo com Santos (2001, p. 57): “o planejamento de caixa não é uma atividade fácil, pois lida com grande dose de incerteza. Entretanto, seus benefícios compensam largamente os esforços despendidos em sua implementação”.

2.4.1 Fluxo de caixa direto

De acordo com Ching, Marques e Prado (2010), todo fluxo de caixa operacional das organizações consiste em métodos de fluxo de caixa direto, realizados através do regime de caixa. A elaboração ocorre através dos registros de todos os ingressos e desembolsos físicos do caixa da empresa, podendo ser positivas ou negativas.

Segundo Ribeiro (2013), a elaboração do demonstrativo de fluxo de caixa direto condiz apenas com as atividades operacionais da empresa. Os métodos aplicados são desenvolvidos a partir dos registros de entradas e saídas providas das atividades normais da empresa em um período específico. Para Marion (2012), a demonstração das movimentações de caixa e seus equivalentes são considerados fluxo de caixa direto.

2.4.2 Fluxo de caixa indireto

De acordo com Ching, Marques e Prado (2010), o lucro líquido extraído do demonstrativo de resultados, da início a estruturação do fluxo de caixa indireto, este é reconciliado junto ao caixa líquido das operações. O ponto de destaque deste método é demonstrar donde o lucro distingue-se do caixa operacional, para tal, utiliza-se as contas a receber, contas de depreciação e estoques. Por outro lado, não ficam evidentes os detalhes operacionais, tais como: impostos, fornecedores e contas a receber.

Segundo Ribeiro (2013), conhecido por método da reconciliação, a estruturação do fluxo de caixa indireto é realizado a partir do lucro ou prejuízo apurado no demonstrativo de resultado da organização, antes da tributação do imposto de renda e contribuição social. Para Marion (2012), é preciso ajustar as contas que não representam movimentações efetivas de caixa.

2.4.3 Características do fluxo de caixa

Conforme Zdanowicz (2004, p.26), para caracterizar um fluxo de caixa, primeiro “precisa-se conhecer os tipos de recursos que ingressam no caixa e de que

forma eles são desembolsados pela empresa”, pois, com esse conhecimento é possível realizar análises do fluxo de caixa da empresa.

Quadro 5 - Principais ingressos e desembolsos de caixa.

INGRESSOS	DESEMBOLSOS
Venda à vista;	Financiar o ciclo operacional da empresa;
Recebimento de venda a prazo;	Amortizar os empréstimos pela empresa;
Aumento do capital social;	Amortizar os financiamentos captados pela empresa
Vendas de itens do ativo imobilizado;	Investir em itens do ativo imobilizado; e
Receitas de aluguéis; e	Aplicar no mercado financeiro.
Empréstimos e resgates de aplicações no mercado financeiro.	

Fonte: Zdanowicz (2004, p. 25).

A partir da definição dos ingressos e desembolsos do fluxo de caixa, podem ser compreendidas as características desta ferramenta financeira, ou seja, o administrador financeiro terá informações importantes na tomada de decisão, além de o prazo de cobertura, a disponibilidade de recursos e ferramentas a serem utilizados em uma determinada operação específica (SANTOS, 2001).

2.4.4 Objetivos do fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa possui como objetivo básico controlar as entradas “receitas” e as saídas “despesas” em um determinado período. Considerando a necessidade de captação de empréstimos ou aplicação de excedentes de caixa para alguma determinada situação organizacional.

Ainda segundo Zdanowicz (2004), apresentado no Quadro 6, outros objetivos que poderão ser considerados na empresa.

Quadro 6 - Outros objetivos do fluxo de caixa.

(Continua)

Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução do plano geral de operações, bem como na realização das transações econômico-financeiro da empresa;
Empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, e o tempo e a segurança dos mesmos;

Quadro 6 - Outros objetivos do fluxo de caixa.

(Conclusão)

Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento; Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
Analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos, em caso da necessidade de recursos pela empresa;
Evitar desembolsos vultuosos pela empresa, em época de baixo encaixe;
Desenvolver o controle dos saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa; e
Permitir a coordenação entre recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de Zdanowicz (2004, p. 24).

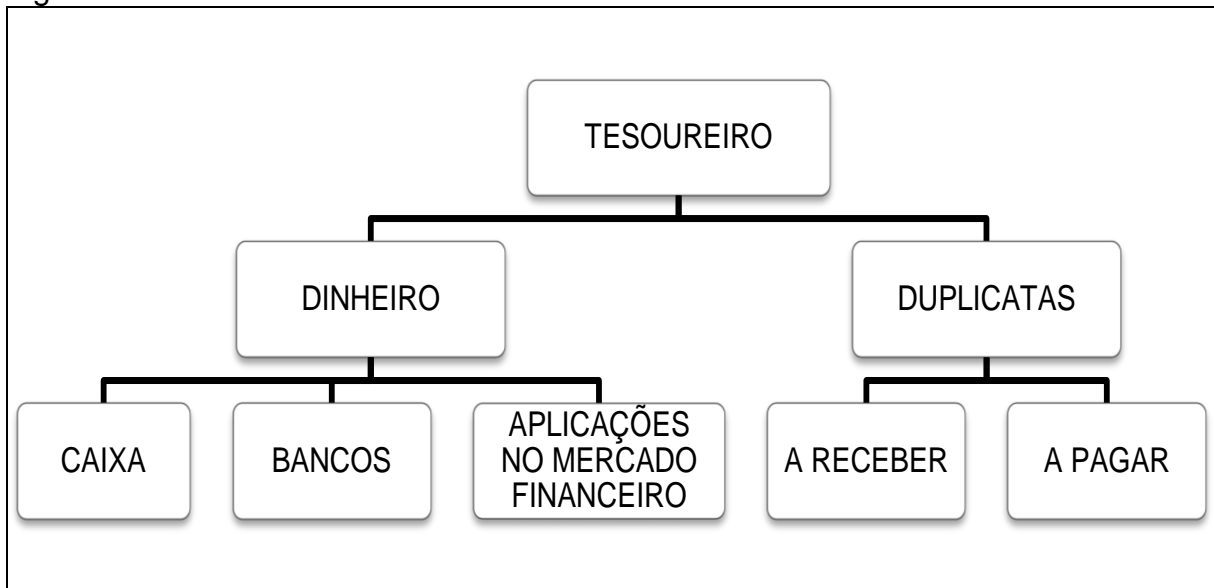
Portanto, compreende-se que o principal objetivo do fluxo de caixa é oportunizar o conhecimento financeiro da organização e identificar a necessidade de investir com recursos próprios ou com capital de terceiros visar à área mais rentável da empresa (ZDANOWICZ, 2004).

2.4.5 Finalidades do fluxo de caixa

Segundo Santos (2001), o fluxo de caixa possui várias finalidades. A principal delas é a capacidade como a empresa honra seus compromissos financeiros a curto e longo prazo. As demais finalidades são: planejar a contratação de empréstimos e financiamentos; maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa; Avaliar o impacto financeiro de variações de custos; e avaliar o impacto financeiro de aumento de vendas.

Ainda segundo Santos (2001), existem fatores determinantes no formato do fluxo de caixa. Estes aspectos precisam ser considerados, conforme: prazo de cobertura e período de informação; grau de detalhamento das entradas e saídas de caixa; grau de precisão; funções do fluxo de caixa; itens “diversos”; e dinâmica do prazo de cobertura. Ainda conforme Zdanowiz (2004), o Fluxo de caixa pode ser caracterizado de maneira bem sintética, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Característica do fluxo de caixa de maneira sintética.



Fonte: Zdanowicz (2004 p. 25).

A Figura 2 mostra dois tipos de movimentações financeiras: no caminho da esquerda, o tesoureiro utiliza o dinheiro de forma a gerar caixa tanto na empresa, quanto no banco, e realizar aplicações no mercado financeiro, desta forma, gerar ativos. No caminho da direita, as duplicatas são utilizadas para receber os vencimentos ou para pagar os compromissos da empresa.

De acordo Hoji (2014), o fluxo de caixa deve apenas ter o valor do período desejado e pode ser caracterizado de uma forma mais analítica. Conforme o Quadro 7:

Quadro 7 - Característica do fluxo de caixa de maneira analítica.

MESES	(1) Em colunas separadas		(2) Em coluna única
	Entradas	Saídas	Entradas/Saídas
0		11.000	- 11.000
1			
2	4.000		+ 4.000
3	5.000	1.000	+ 4.000
4			
5		2.144	- 2.144
6	6.000		+ 6.000

Fonte: Hoji (2014 p.53).

O Quadro 7, mostra de forma analítica a estrutura do fluxo de caixa com os lançamentos das entradas e saídas nas colunas separadas (1), seus respectivos resultados em coluna única (2), considerando estes em períodos mensais.

2.4.6 Modelos de fluxo de caixa

Conforme Zdanowicz (2004), quanto mais detalhado for a elaboração do fluxo de caixa, melhor será para o administrador financeiro compreender e executar os controles sobre as entradas e saídas de caixa. Desta forma, identificar se existem defasagens, assim, corrigi-las e posterior realizar futuras projeções.

Segundo Santos (2001), o fluxo de caixa pode ser elaborado de duas formas, sendo: em curto prazo, donde o prazo de cobertura é mensal trazendo informações de período diário; e em longo prazo, donde o prazo de cobertura é anual trazendo informações de período mensal.

Dispõem-se nos Quadros 8, 9 e 10 alguns modelos de fluxo de caixa, mencionados pelos autores.

Quadro 8 - Fluxo de caixa direto.

ELEMENTOS	DIAS				
	04/01	05/01	03/02	04/02
1. Entrada de caixa					
Recebimento de venda a vista					
Recebimento de vendas faturadas					
Recebimento de vendas com cartão de crédito					
Recebimento de vendas pelo crediário					
Operações de crédito					
Resgate de aplicações financeiras					
Juros de aplicações financeiras					
Recebimento de aluguéis					
Aporte de capital					
Outras entradas de caixa					
1.1 Total das entradas					
2. Saídas de caixa					
Fornecedores					
Prestação de serviços					
Folha de pagamento					
Encargos sociais					
Impostos					
Antecipação de pagamentos					
Juros de financiamentos					
Pagamento de principal					
Despesas bancárias					
Pagamento de aluguel					
Água, luz, gás, telefone e internet					
Realização de aplicações financeiras					
Outras saídas					
2.1 Total das saídas					
3. Saldo de caixa gerado (1.1–2.1)					
4. Saldo inicial de caixa					
5. Saldo inicial de aplicação financeira diária					
6. Aplicação ou resgate					
7. Saldo inicial de permanência em bancos					
8. Variação de permanência em bancos					
9. Saldo final de aplicações diárias (5+6)					
10. Saldo final de permanência em bancos (7+8)					
11. Saldo final de caixa (4+9+10)					

Fonte: Santos (2001 p.62).

Quadro 9 - Fluxo de caixa direto projetado.

PERÍODO	JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
ITENS	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1. INGRESSOS															
Vendas à vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															
Receitas financeiras															
Outros															
SOMA															
2. DESEMBOLSOS															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
SOMA															
3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1+2)															
4. SALDO INICIAL DE CAIXA															
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3+4)															
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO															
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR															
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO															
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS															
10. RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS															
11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO															

Fonte: Zdanowicz (2004 p.145).

Zdanowicz (2004, p.145), as siglas mencionadas no quadro nº 8 são denominadas da seguinte maneira: (P = projetado; R = realizado; D = defasagem).

Quadro 10 - Fluxo de caixa indireto.

FLUXO DE CAIXA PROVENIENTE	R\$
1. Das atividades operacionais	
1.1 Lucro líquido do exercício	
+/- Receitas ou despesas que não afetaram o caixa	2.590
• Receita de equivalência patrimonial	(980)
• Depreciação e amortização	1.118
• Baixa do ativo permanente	72
• Despesa com devedores duvidosos	640
= Lucro líquido ajustado	3.440
1.2 Acréscimo ou diminuição de ativos operacionais	
• Duplicatas a receber de clientes	(2.150)
• Contas a receber diversas	(1.012)
• Adiantamentos diversos	1.206
• Estoques	(2.612)
• Despesas pagas antecipadamente	(801)
= Diminuição nos ativos operacionais	(5.369)
1.3 Acréscimo ou diminuição de passivos operacionais	
• Fornecedores	1.460
• Impostos e contribuições	2.370
• Salários e encargos sociais	1.001
• Credores diversos	(667)
• Imposto de Renda	1.975
= Acréscimos nos passivos operacionais	6.139
= Acréscimos de caixa originado das atividades operacionais (3.440 - 5.369 + 6.139)	4.210
2. Das atividades de investimento	
2.1 Receita de venda de:	
• Imobilizado	250
• Investimentos permanentes	170
2.2 Aquisição de:	
• Imobilizado	(1.378)
• Investimentos permanentes	670
= Diminuição de caixa originada das atividades de investimentos	(1.628)
3. Das atividades de financiamento	
• Integralização de capital	2.100
• Novos empréstimos e financiamentos	3.000
• Amortização de empréstimos e financiamentos	(990)
• Dividendos pagos	(185)
= Acréscimos de caixa originado das atividades de financiamentos	3.925
Resumo	
• Saldo inicial	605
+ Acréscimo de caixa no período (1 + 2 + 3)	6.507
= Saldo final	7.112

Fonte: Silva (2006 p. 77).

Segundo Silva (2006), os quadros 8 e 9 apresentam dois tipos de modelos de fluxo de caixa com métodos diretos, sendo que um dos modelos representa em um período diário e o outro em um período mensal. No quadro 9 o modelo de fluxo de caixa traz três colunas com valores projetados, realizados e diferença. Estes valores podem ser tanto positivos quanto negativos.

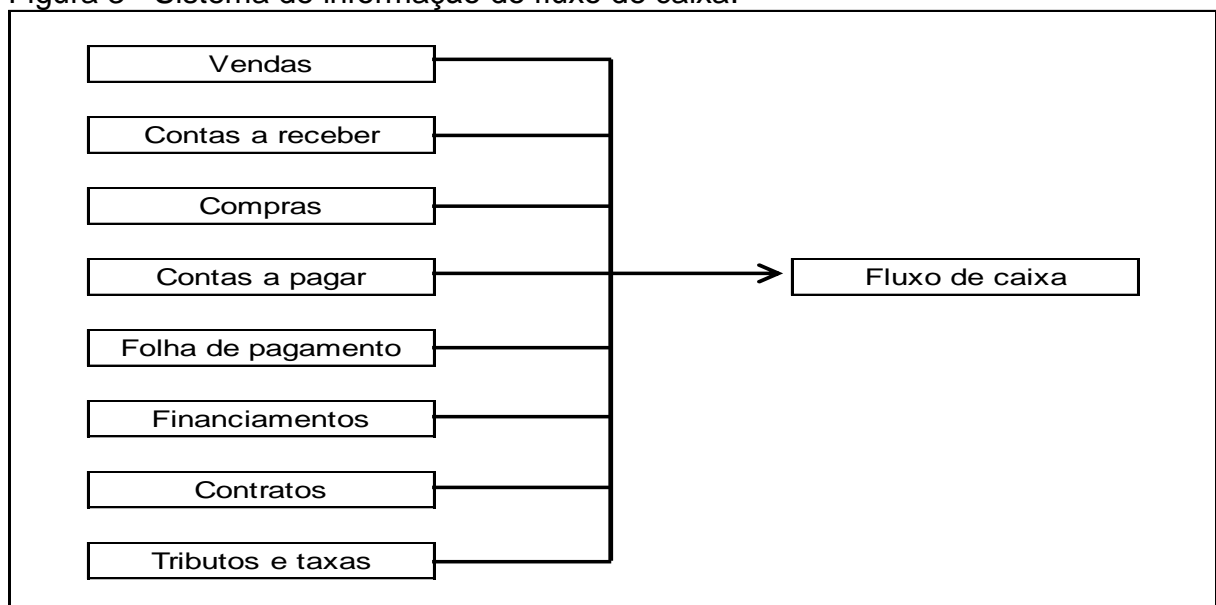
Ainda Segundo Silva (2006), no quadro 10 apresenta um modelo de caixa com métodos indiretos. Este método de fluxo de caixa utiliza a reconciliação do lucro líquido para o caixa líquido, enfatizando o saldo inicial mais o acréscimo de caixa gerado no período para obter o saldo final de caixa.

2.4.7 Gerenciamento de dados do fluxo de caixa

Segundo Santos (2010), quando os dados financeiros estão sendo trabalhados em um sistema informatizado, a transferência para o fluxo de caixa se torna mais fácil de forma que pode ser utilizado de forma automatizada. Entretanto, caso não opere de forma sistêmica, os dados serão lançados manualmente para o fluxo de caixa, gerando assim custos e esforços adicionais.

A Figura 3 apresenta uma ilustração de forma simplificada às informações recebidas pelo fluxo de caixa:

Figura 3 - Sistema de informação do fluxo de caixa.



Fonte: Santos (2001 p.64).

A Figura 3 mostra de uma forma simplificada as informações enviadas das demais áreas para recebimento do fluxo de caixa. Desta forma, os principais dados são detalhados da seguinte maneira: projeções de receita de vendas; projeções de recebimentos da cobrança; projeções de desembolsos com compras e serviços; projeções de despesas com pessoal; e despesas financeiras (SANTOS, 2001).

2.4.8 Análise do fluxo de caixa

Segundo Silva (2006), para o fluxo de caixa atender todas as finalidades necessárias, o administrador financeiro precisa constatar algumas situações, sendo: análise dos resultados; interpretação; acompanhamento e avaliação; e revisão e controle.

2.4.8.1 Análise dos resultados

Conforme Silva (2006), a análise dos resultados precisa ser eficaz. O administrador financeiro deve ter sua atenção voltada às detalhes, de modo que sua análise seja eficiente e atenta aos objetivos e atinja os melhores resultados para a empresa. Entretanto, para conseguir a obtenção destes, o administrador financeiro precisa ter algumas compreensões, sendo: conhecer todas as áreas da empresa; analisar sistematicamente as informações; conhecer as origens e destinações dos recursos; otimizar o caixa; maximizar o giro de caixa; elaborar um fluxo de caixa; e analisar constantemente ou periodicamente o fluxo de caixa.

2.4.8.2 Interpretação

Segundo Silva (2006, p. 80), “o fluxo de caixa demonstra todas as entradas e saídas de determinado período e apontará excedente ou escassez de recursos financeiros para a formação do saldo final de caixa”. O fluxo de caixa existe para controlar as transações da empresa, com o intuito de verificar se os dados apresentam alguma diferença e identificar a necessidade de realizar novas projeções, porém estes se constatarem apenas através da interpretação do fluxo de caixa (SILVA, 2006).

2.4.8.3 Acompanhamento e avaliação

Segundo Silva (2006), os acompanhamentos do fluxo de caixa devem ser realizados através de documentos ou comprovantes. Em relação às entradas, são emitidas notas fiscais referentes à venda, duplicadas e títulos de contas a receber a curto e longo prazo e notas promissórias. Em relação às saídas, são emitidas notas fiscais referentes às compras, duplicadas e títulos de contas a receber.

Ainda segundo Silva (2006), o administrador financeiro precisa exercer o acompanhamento do fluxo de caixa periodicamente, de modo a serem levantadas as diferenças entre o planejamento projetado e a realidade dos resultados do período determinado. Desta forma, torna-se de grande importância discriminar por escrito e justificar as variações mais significativas com o intuito de realizar comparações futuras. A realização de comparação é observada através do fluxo de caixa da empresa e possui a finalidade de indicar se a empresa está tendo um *déficit* ou um *superávit* de caixa. Por fim, podem ser realizadas comparações de curto e longo prazo, ou seja, utilizar o mês ou ano anterior.

2.4.8.4 Controle e revisão

Por meio das oscilações de mercado, o fluxo de caixa pode sofrer imprevistas alterações na rotina da empresa. O controle do fluxo de caixa se torna tão importante quanto o planejamento, elaboração e demais funções financeiras. O controle financeiro contribui de maneira prática e forma direta na utilização dos recursos disponíveis na tomada de decisão do administrador financeiro. (SILVA, 2006)

O administrador financeiro deve acompanhar o desempenho do planejamento através de revisões periódicas, considerando alguns elementos, sendo: controle diário da movimentação bancária; boletim diário de caixa e banco; controle de recebimentos e pagamentos diários; e controle de investimentos e financiamentos (SILVA, 2006).

Segundo Silva (2006), é recomendável que se faça a revisão em um curto espaço de tempo, pois o controle diário traz de forma significativa à diminuição dos erros, aplicação rápida de maneiras de ajustes e tornar a elaboração do fluxo menos exaustiva ao final do mês.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os métodos de pesquisa utilizados para realização do presente trabalho.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. Os métodos científicos são conjuntos de atividades sistemáticas e racionais elaboradas de forma econômica e seguras, com a finalidade de alcançar o conhecimento, objetivo e o caminho a ser percorrido. As finalidades dos procedimentos metodológicos se relacionam com a detecção das decisões que o pesquisador deve tomar.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta etapa será apresentado o tipo de abordagem e todos os fins de investigação sobre a definição da pesquisa e também os meios de investigação dos procedimentos metodológicos.

Ao analisar o contexto do estudo, foi necessário utilizar a abordagem qualitativa, enfatizando os fins de investigação pela pesquisa descritiva, por meio da investigação da pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa descritiva é um procedimento que utiliza métodos de pensamento, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho e conhecimento da realidade na busca de descobrir verdades parciais (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Conforme Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva analisa, observa, registra, e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis. Contudo, os meios de investigação exercem papéis necessários na identificação das fontes de extração das informações. Nesta monografia estão os seguintes meios de investigação: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa documental tem como fonte de coleta de dados informações escritas ou não, que são considerados dados primários (MARCONI, 2003). Segundo Malhotra (2011), afirma que o levantamento dos dados primários obtidos pelo pesquisador possui a finalidade similar para solucionar os problemas de uma pesquisa. Desta forma, neste trabalho a pesquisa bibliográfica possui como fonte de coleta de dados toda bibliografia já tornada pública, como por exemplo, livros,

revistas, jornais, pesquisas, artigos, monografias entre outros, todos esses dados são considerados fontes secundárias (MARCONI, 2003). Malhotra (2011), por outro lado, afirma que o levantamento dos dados secundários obtidos pelo pesquisador possui a finalidade distorcida ao problema apresentado pela pesquisa.

Segundo Gil (2002, p.54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Neste trabalho, ele se configura como fonte de identificação de informações.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

Este projeto será realizado em uma pequena empresa do setor varejista, no ramo da construção civil, que foi fundada em 1998 e possui sua localização na cidade de Criciúma – SC. Ela conta atualmente com quatro colaboradores, além do sócio gerente.

Tendo seu foco voltado para comercialização de produtos, a empresa possui sua especialização em: puxadores, ferragens e fechaduras para esquadrias de madeira; torneiras, chuveiros, cubas e acessórios de banheiros. Sua demanda de clientes está relacionada com os perfis de pessoa jurídica e pessoa física.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Malhotra (2011), os dados primários são coletados ou produzidos pelo pesquisador com a finalidade específica de resolver o problema de pesquisa. Os dados secundários são dados coletados para uma finalidade diferente daquela do problema.

A coleta de dados deste trabalho é por meio de dados primários e secundários. Contudo, para levantar as informações necessárias da pesquisa foi utilizada a coleta de dados documentais e contribuições de pessoas ligadas à empresa. Considerando que o pesquisador trabalha na empresa em estudo e teve acesso a todas as informações necessárias para execução da pesquisa.

3.3.1 Dados documentais

Segundo Gil (2008), as fontes dentro da pesquisa documental possuem muitas variáveis e podem estar espalhadas.

Neste trabalho foram levantadas informações por meio de documentos e dados internos da empresa enfatizando a busca dos dados necessários para realização deste.

Quadro 11 - Plano de coleta de dados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DOCUMENTOS	LOCALIZAÇÃO
Contextualizar ferramentas para o planejamento financeiro: Fluxo de Caixa;	Livros, artigos, monografias e tcc	Biblioteca
Levantar as entradas e saídas ocorridas ano de 2016 e primeiro trimestre de 2017;	Documentos e dados internos da empresa	Arquivos do departamento financeiro da empresa
Propor um modelo de Fluxo de Caixa à empresa em questão;	Livros, artigos, monografias e tcc	Empresa
Evidenciar os reflexos dos resultados financeiros por meio do fluxo de caixa.	Dados internos da empresa	Empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisador (2017).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados neste trabalho foi apresentada através de uma abordagem qualitativa. Conforme Richardson (1999), a metodologia qualitativa pode descrever a complexidade de uma determinada situação problema, e analisar possíveis interações em determinadas variáveis.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa qualitativa não possui a necessidade de mediação numérica em sua coleta de dados, podendo ou não provar hipóteses a partir de sua interpretação.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), após a obtenção dos dados, o próximo passo será interpretar e analisar os mesmos, de forma a ser acrescentadas às informações junto à pesquisa. Ainda segundo os autores, o pesquisador ao analisar os dados, o mesmo adquire detalhes mais aprofundados sobre pesquisa, a fim de conseguir respostas às suas dúvidas, além de relacionar as informações obtidas e as hipóteses formuladas.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Quadro 12 descreve os procedimentos metodológicos de forma sintética, ou seja, apresentação dos objetivos específicos do projeto, tipo da pesquisa, os meios de investigação, a classificação dos dados, a técnica de coletas de dados, os procedimentos da coleta dos dados e por fim as técnicas de análise.

Quadro 12 - Procedimentos metodológicos.

Objetivos Específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados de pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise
Contextualizar ferramentas para o planejamento financeiro: Fluxo de Caixa;	Descritiva	Bibliográfico	Secundários	Dados Documentais	Dados externos da empresa	Qualitativo
Levantar as entradas e saídas ocorridas no ano de 2016;	Descritiva	Documental e estudo de caso	Primários e secundários	Dados Documentais	Dados internos da empresa	Qualitativo
Propor um modelo de Fluxo de Caixa à empresa em questão;	Descritiva	Documental bibliográfico e estudo de caso	Secundários	Dados Documentais	Dados internos da empresa	Qualitativo
Evidenciar os reflexos dos resultados financeiros por meio do fluxo de caixa.	Descritiva	Documental e estudo de caso	Primários e secundários	Dados Documentais	Dados internos da empresa	Qualitativo

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

No próximo capítulo será abordado à análise dos dados da pesquisa, donde estão distribuídos em partes, sendo: levantamento das contas; modelo de fluxo de caixa; estruturação do fluxo de caixa; análise dos resultados financeiros; proposta para implementação do fluxo de caixa; e procedimentos de implementação do fluxo de caixa.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados todos os dados obtidos através da pesquisa. Os dados foram levantados de duas formas: documentos e relatórios. Os documentos foram fornecidos pela empresa e os relatórios estavam disponíveis junto ao sistema.

Foram pesquisados que tipos de ferramentas de planejamento a empresa utiliza para contribuir nas suas tomadas de decisões, de forma a levantar as movimentações dos ingressos e desembolsos da empresa em questão. Por fim, foi constatado que a empresa possui apenas o sistema onde lança as informações financeiras e não utiliza nenhuma ferramenta de planejamento financeiro.

4.1 LEVANTAMENTO DAS CONTAS

Para a realização da pesquisa foi necessário em primeiro modo, levantar todas as informações disponíveis de entradas e saídas referentes ao ano de 2016. Como a empresa utiliza apenas o sistema operacional como única ferramenta de controle e planejamento financeiro, foi necessário elaborar uma planilha para auxiliar nos lançamentos dos dados obtidos em determinados períodos.

Desta forma, ficou evidente que a empresa em questão não utiliza de ferramentas financeiras de forma a contribuir em suas tomadas de decisões, podendo assim ocasionar ou gerar possíveis dificuldades em sua gestão.

4.2 MODELO DE FLUXO DE CAIXA

Segundo Santos (2001), o fluxo de caixa é uma importante ferramenta de controle financeiro dentro das organizações, pois o mesmo mostra a situação de caixa da empresa tanto a curto ou em longo prazo, também, pode auxiliar os gestores financeiros a tomarem melhores decisões. Ainda segundo Santos (2001), existem diversos modelos de fluxo de caixa, sendo sempre relativos a um determinado período, sendo eles: diário, mensal, semestral e anual.

O Quadro 13 apresenta o modelo de fluxo de caixa proposto pelo pesquisado a empresa:

Quadro 13 - Modelo de fluxo de caixa proposto à empresa.

ELEMENTOS	PERÍODO						
	JAN	FEV	X	X	NOV	DEZ	TOTAL
1. ENTRADAS DE CAIXA							
BOLETO							
CHEQUE							
CRÉDITO							
DÉBITO							
DINHEIRO							
1.1 TOTAL DAS ENTRADAS							
2. SAÍDAS DE CAIXA							
ÁGUA							
AUTOMÓVEL							
CONTABILIDADE							
DEDUÇÕES							
ENERGIA							
FOLHA DE PAGAMENTO							
FORNECEDORES							
IMPOSTOS							
INTERNET							
JORNAL							
MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES							
OUTRAS DESPESAS							
PLANO DE SAÚDE							
PUBLICIDADE							
SEGURO							
SISTEMA OPERACIONAL							
TELEFONE							
TRANSPORTADORA							
VIGILÂNCIA							
2.1 TOTAL DE SAÍDAS							
3. SALDO DE CAIXA GERADO (1.1 - 2.1)							
4. SALDO INICIAL DE CAIXA							
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3+4)							
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA							
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR							
8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO							
9. AMORTIZAÇÕES							
10. RESGATE							
11. SALDO FINAL DE CAIXA (5+7-8-9+10)							

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Conforme o Quadro 13 fica proposto o modelo de fluxo de caixa direto para a empresa em questão. Através deste, serão lançadas todas as contas que a empresa teve que pagar e receber referente cada mês até completar o ciclo anual. Deste modo, poderá ser identificado o saldo gerado através das receitas menos as despesas, se a empresa conseguiu honrar seus pagamentos sem auxílio de empréstimos, ou se com sobra de caixa haverá disponibilidade de aplicações. Por fim, identificar se o saldo final do caixa será positivo ou negativo.

Como a empresa não utiliza nenhuma ferramenta de controle financeiro o modelo de fluxo de caixa escolhido foi por ano, considerando todas as contas pagas e todas as contas a receber referente ao ano de 2016. Desta forma, tornar mais fácil compreender o caixa da empresa e suas necessidades.

4.2.1 Estruturação do fluxo de caixa

As organizações que utilizam o fluxo de caixa como ferramenta financeira para identificar se terão recursos suficientes para cumprir com seus compromissos, estará um passo a frente de possíveis problemas financeiros, além disso, o fluxo de caixa auxilia os gestores financeiros na tomada de decisão, pois, poderá identificar no que a empresa pode investir seus excedentes de caixa e quanto ou se a mesma está tendo lucro ou prejuízos (NETO; SILVA, 2002).

O fluxo de caixa foi estruturado no período anual de 2016, onde foram lançadas mensalmente as informações das entradas e saídas de caixa. Os dados foram extraídos do departamento financeiro da empresa, conforme eram identificadas as informações lançava-se ao fluxo de caixa, para assim ter realmente os dados para a estruturação do mesmo.

Quadro 14 - Estruturação do fluxo de caixa.

ELEMENTOS	PERÍODO													
1. ENTRADAS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	
BOLETO	R\$ 13.311,73	R\$ 19.320,85	R\$ 25.878,17	R\$ 9.777,95	R\$ 12.450,33	R\$ 15.383,75	R\$ 16.785,02	R\$ 16.922,51	R\$ 33.978,72	R\$ 23.293,34	R\$ 11.722,73	R\$ 25.713,10	R\$ 224.538,18	
CHEQUE	R\$ 3.627,33	R\$ 14.854,55	R\$ 4.221,57	R\$ 10.466,58	R\$ 9.694,91	R\$ 10.602,57	R\$ 4.962,27	R\$ 8.189,64	R\$ 11.834,52	R\$ 2.345,14	R\$ 6.293,06	R\$ 12.491,85	R\$ 99.583,97	
CRÉDITO	R\$ 10.594,69	R\$ 12.470,69	R\$ 6.970,93	R\$ 9.790,60	R\$ 15.130,09	R\$ 12.840,16	R\$ 15.012,49	R\$ 11.950,61	R\$ 18.678,42	R\$ 8.054,30	R\$ 11.232,52	R\$ 7.554,00	R\$ 140.279,48	
DÉBITO	R\$ 6.947,50	R\$ 7.494,00	R\$ 4.304,32	R\$ 3.536,54	R\$ 10.465,65	R\$ 8.486,46	R\$ 1.261,27	R\$ 4.996,84	R\$ 12.759,40	R\$ 4.916,74	R\$ 12.463,00	R\$ 10.120,69	R\$ 87.752,39	
DINHEIRO	R\$ 55.407,41	R\$ 48.196,77	R\$ 59.809,12	R\$ 54.303,64	R\$ 64.144,49	R\$ 60.694,61	R\$ 47.982,43	R\$ 65.003,44	R\$ 47.001,66	R\$ 76.935,23	R\$ 67.398,28	R\$ 63.843,56	R\$ 710.720,62	
1.1 TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 89.888,65	R\$ 102.336,84	R\$ 101.184,10	R\$ 87.875,29	R\$ 111.885,45	R\$ 108.007,53	R\$ 86.003,46	R\$ 107.063,04	R\$ 124.252,72	R\$ 115.544,76	R\$ 109.109,57	R\$ 119.723,22	R\$ 1.262.874,63	
2. SAÍDAS	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	
ÁGUA	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 234,80	R\$ 2.817,60	
AUTOMÓVEL	R\$ 1.985,75	R\$ 1.142,96	R\$ 1.189,34	R\$ 1.170,66	R\$ 1.098,57	R\$ 1.242,48	R\$ 1.043,78	R\$ 1.329,44	R\$ 1.271,27	R\$ 1.640,22	R\$ 1.820,54	R\$ 1.454,72	R\$ 16.389,73	
CONTABILIDADE	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 1.272,00	R\$ 15.264,00	
DEDUÇÕES	R\$ 4.537,12	R\$ 7.500,14	R\$ 2.821,94	R\$ 7.201,22	R\$ 5.066,72	R\$ 9.718,67	R\$ 2.850,69	R\$ 4.866,14	R\$ 4.497,21	R\$ 6.881,91	R\$ 6.337,84	R\$ 7.329,62	R\$ 69.609,22	
ENERGIA	R\$ 593,85	R\$ 581,39	R\$ 641,01	R\$ 542,37	R\$ 404,66	R\$ 301,17	R\$ 296,95	R\$ 305,09	R\$ 286,07	R\$ 259,49	R\$ 301,43	R\$ 403,44	R\$ 4.916,92	
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 23.800,00	R\$ 23.800,00	R\$ 23.800,00	R\$ 23.800,00	R\$ 23.800,00	R\$ 23.800,00	R\$ 23.800,00	R\$ 23.800,00	R\$ 23.800,00	R\$ 23.800,00	R\$ 35.700,00	R\$ 35.700,00	R\$ 309.400,00	
FORNECEDORES	R\$ 39.286,01	R\$ 43.773,58	R\$ 63.985,24	R\$ 39.059,04	R\$ 43.866,91	R\$ 28.526,53	R\$ 28.758,76	R\$ 35.564,45	R\$ 28.625,50	R\$ 47.867,48	R\$ 52.961,07	R\$ 52.593,18	R\$ 504.867,75	
IMPOSTOS	R\$ 3.942,40	R\$ 3.203,85	R\$ 5.864,64	R\$ 4.560,50	R\$ 4.226,16	R\$ 4.786,13	R\$ 4.958,12	R\$ 3.653,15	R\$ 5.153,23	R\$ 5.706,25	R\$ 4.450,20	R\$ 5.307,06	R\$ 55.811,69	
INTERNET	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 598,80	
JORNAL	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 140,00	R\$ 190,00	R\$ 140,00	R\$ 190,00	R\$ 1.700,00	
MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 930,00	R\$ -	R\$ 190,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 130,00	R\$ -	R\$ 1.600,00	
OUTRAS DESPESAS	R\$ 581,15	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 291,00	R\$ 1.072,15	
PLANO DE SAÚDE	R\$ 943,68	R\$ 832,78	R\$ 1.012,10	R\$ 768,11	R\$ 958,91	R\$ 945,67	R\$ 778,81	R\$ 722,98	R\$ 1.058,09	R\$ 897,53	R\$ 748,52	R\$ 755,78	R\$ 10.422,96	
PUBLICIDADE	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 1.150,00	R\$ 1.150,00	R\$ 2.070,00	R\$ 9.770,00	
SEGURO	R\$ 425,77	R\$ 425,77	R\$ 425,77	R\$ 425,77	R\$ 425,77	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.128,85	
SISTEMA OPERACIONAL	R\$ 274,08	R\$ 274,08	R\$ 484,12	R\$ 304,12	R\$ 304,12	R\$ 304,12	R\$ 304,12	R\$ 304,12	R\$ 1.704,12	R\$ 1.354,12	R\$ 304,12	R\$ 304,12	R\$ 6.219,36	
TELEFONE	R\$ 424,60	R\$ 462,42	R\$ 449,04	R\$ 501,23	R\$ 530,70	R\$ 417,31	R\$ 429,78	R\$ 427,05	R\$ 418,30	R\$ 442,08	R\$ 413,62	R\$ 447,49	R\$ 5.363,62	
TRANSPORTADORA	R\$ 130,96	R\$ 70,44	R\$ 424,24	R\$ 147,84	R\$ 255,88	R\$ 132,35	R\$ 256,03	R\$ 106,78	R\$ 195,84	R\$ 459,48	R\$ 305,68	R\$ 197,57	R\$ 2.683,09	
VIGILÂNCIA	R\$ 227,47	R\$ 227,47	R\$ 227,47	R\$ 254,41	R\$ 254,41	R\$ 254,41	R\$ 254,41	R\$ 254,41	R\$ 254,41	R\$ 254,41	R\$ 254,41	R\$ 349,21	R\$ 3.066,90	
2.1 TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 79.639,54	R\$ 84.931,58	R\$ 104.011,61	R\$ 80.921,97	R\$ 84.309,51	R\$ 72.615,54	R\$ 66.108,15	R\$ 73.520,31	R\$ 69.460,74	R\$ 92.659,67	R\$ 106.574,13	R\$ 108.949,89	R\$ 1.023.702,64	
3. SALDO GERADO (1.1 - 2.1)	R\$ 10.249,11	R\$ 17.405,26	-R\$ 2.827,51	R\$ 6.953,32	R\$ 27.575,94	R\$ 35.391,99	R\$ 19.895,31	R\$ 33.542,73	R\$ 54.791,98	R\$ 22.885,09	R\$ 2.535,44	R\$ 10.773,33	R\$ 239.171,99	
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (3+4)	R\$ 35.249,11	R\$ 42.405,26	R\$ 22.172,49	R\$ 31.953,32	R\$ 52.575,94	R\$ 60.391,99	R\$ 44.895,31	R\$ 58.542,73	R\$ 79.791,98	R\$ 47.885,09	R\$ 27.535,44	R\$ 35.773,33	R\$ 264.171,99	
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
8. APLICAÇÕES	R\$ 10.249,11	R\$ 27.654,37	R\$ 24.826,86	R\$ 31.780,18	R\$ 59.356,12	R\$ 94.748,11	R\$ 114.643,42	R\$ 148.186,15	R\$ 202.978,13	R\$ 225.863,22	R\$ 228.398,66	R\$ 239.171,99	R\$ 1.407.856,32	
9. AMORTIZAÇÕES	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
10. RESGATE	R\$ -	R\$ 10.249,11	R\$ 27.654,37	R\$ 24.826,86	R\$ 31.780,18	R\$ 59.356,12	R\$ 94.748,11	R\$ 114.643,42	R\$ 148.186,15	R\$ 202.978,13	R\$ 225.863,22	R\$ 228.398,66	R\$ 1.168.684,33	
11. SALDO FINAL DE CAIXA (5+7-8-9+10)	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	R\$ 25.000,00	

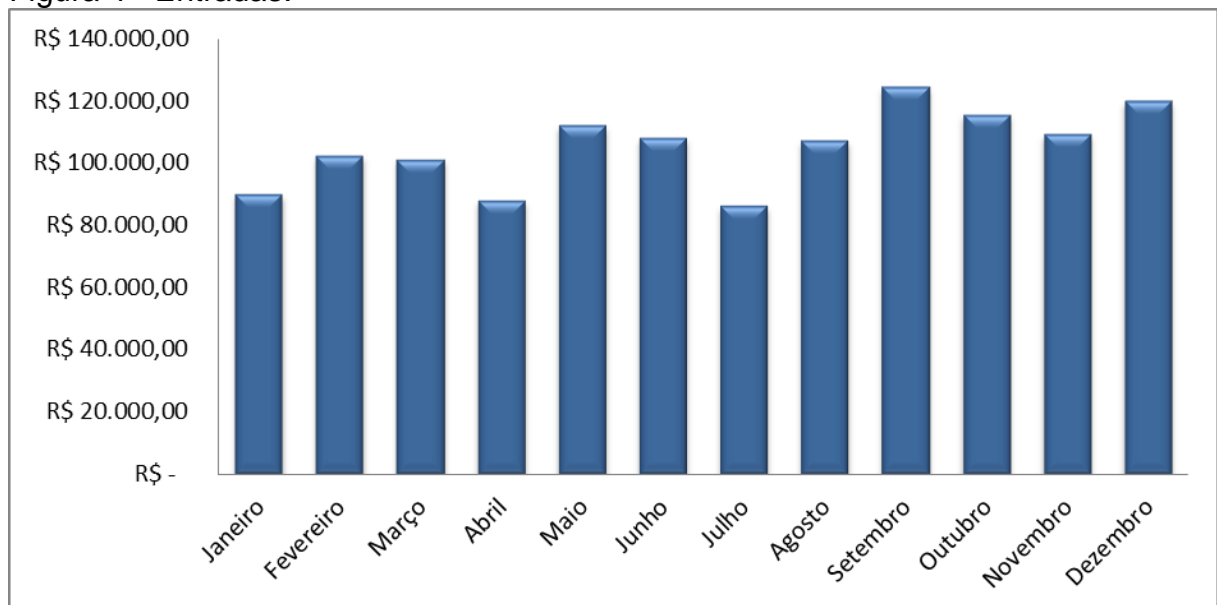
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

As informações obtidas no Quadro 14 a partir da estruturação do fluxo de caixa nos permite identificar cada entrada e saída de caixa em um determinado período, ou seja, facilitar a leitura das informações de modo a identificar possíveis irregularidades e definir estratégias visando uma melhor tomada de decisão. Portanto através desta ferramenta podemos gerar gráficos com a intenção e gerar análise e comparativos. “Essa situação remete ao conceito abordado por Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa possui como objetivo básico controlar as entradas “receitas” e as saídas “despesas” em um determinado período. Considerando a necessidade de captação de empréstimos ou aplicação de excedentes de caixa para alguma determinada situação organizacional”.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS FINANCEIROS

Ao término da pesquisa e estruturação da ferramenta financeira, serão evidenciados os reflexos dos resultados financeiros por meio de gráficos a partir do fluxo de caixa.

Figura 4 - Entradas.

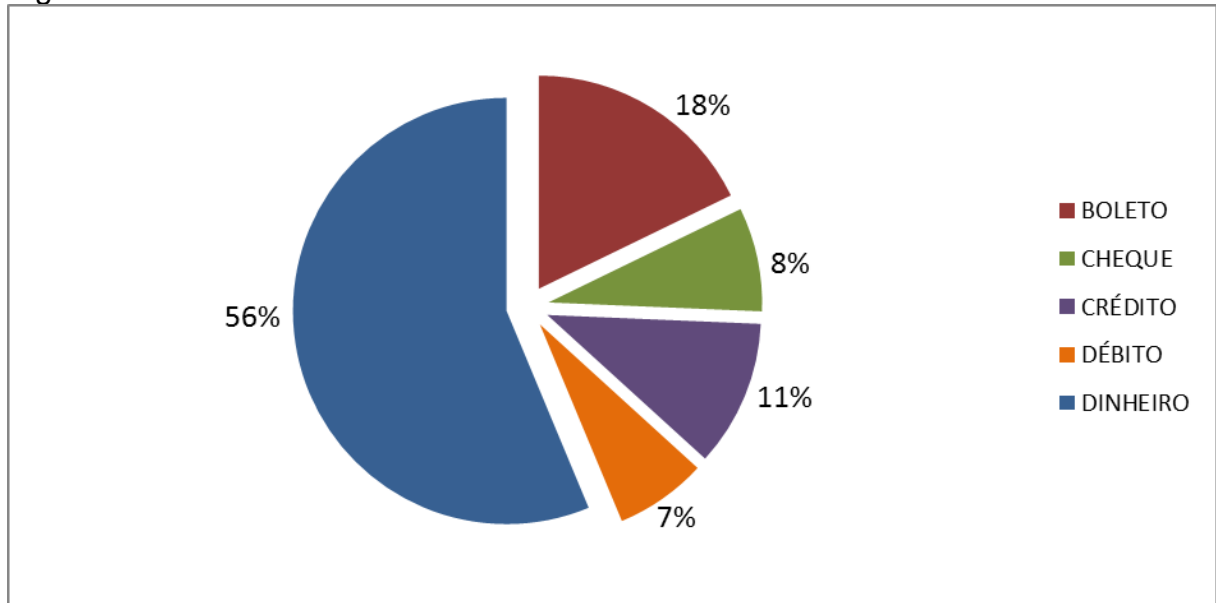


Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

A Figura 4 apresenta um gráfico com os lançamentos mensais das entradas do ano de 2016. Fica evidente a oscilação presente nos meses analisados, destacando-se no mês de julho a menor entrada com aproximadamente (R\$

86.003,46) e setembro a maior entrada girando em torno de (R\$ 124.252,72). O valor total das entradas correspondente neste período analisado aproximou-se do valor de R\$ 1.262.874,63. “Essa situação remete ao conceito abordado por Silva (2006), por meio das oscilações de mercado, o fluxo de caixa pode sofrer imprevistas alterações na rotina da empresa”.

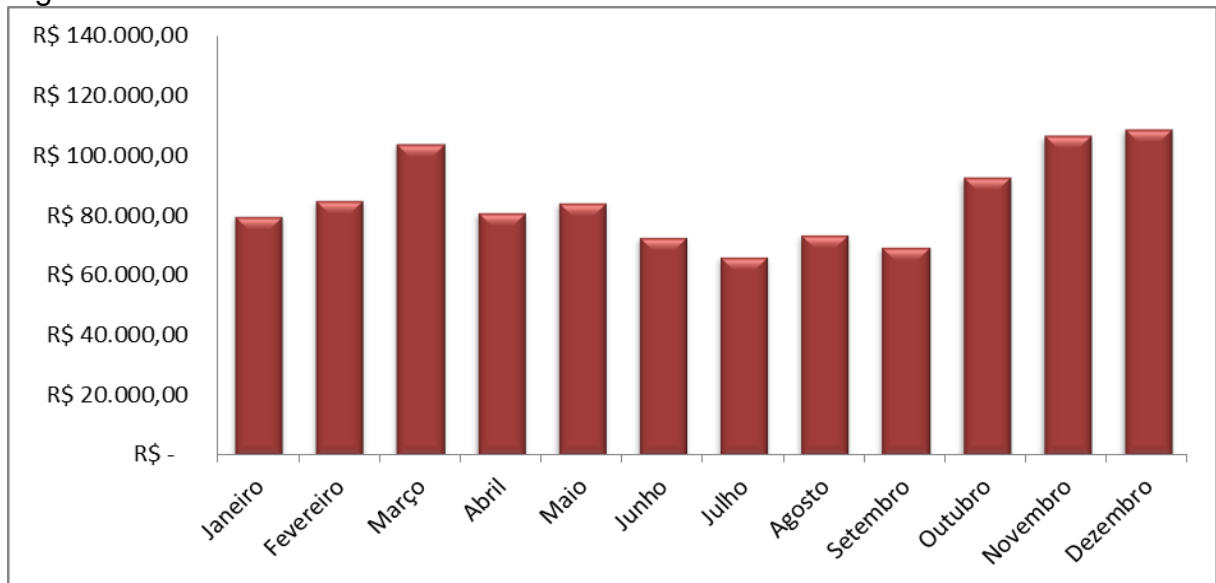
Figura 5 - Divisão das entradas.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

A Figura 5 ilustra as cinco maneiras utilizadas como fontes de recebimentos pela empresa. Destacou-se que a forma de pagamento mais utilizada pelos consumidores é em dinheiro com aproximadamente 56% (R\$ 710.720,62) das entradas. Esta forma de pagamento é visada pelos consumidores, pois, torna-se atrativo o percentual de desconto praticado nessa modalidade de pagamento. Em seguida, com aproximadamente 18% (R\$ 224.538,18) os consumidores utilizaram boletos e 11% (R\$ 140.279,48) utilizaram cartões de crédito.

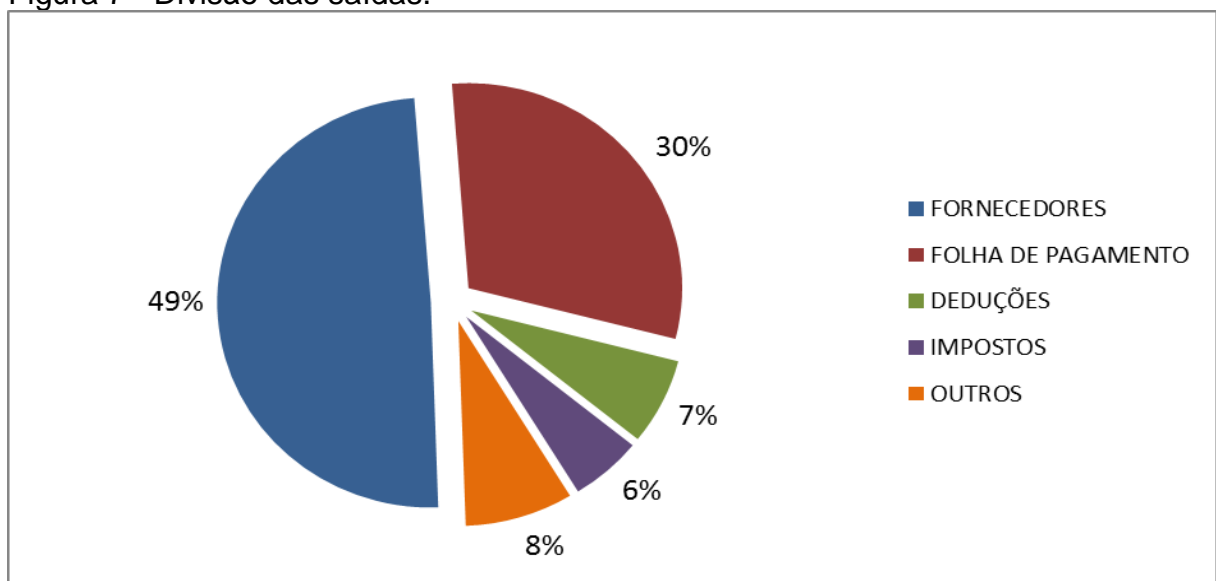
Figura 6 - Saídas.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

A Figura 6 apresenta todos os lançamentos mensais das saídas em relação ao ano abordado no estudo. O gráfico torna evidente a oscilação presente nos meses analisados, destacando-se no mês de julho com aproximadamente (R\$ 66.108,15) a menor saída e dezembro (R\$ 108.949,89) com a maior saída no ano. O valor total das despesas correspondente neste período analisado aproximou-se do valor de R\$ 1.023.702,64. “Essa situação remete ao conceito abordado por Silva (2006), o controle do fluxo de caixa se torna tão importante quanto o planejamento, elaboração e demais funções financeiras”.

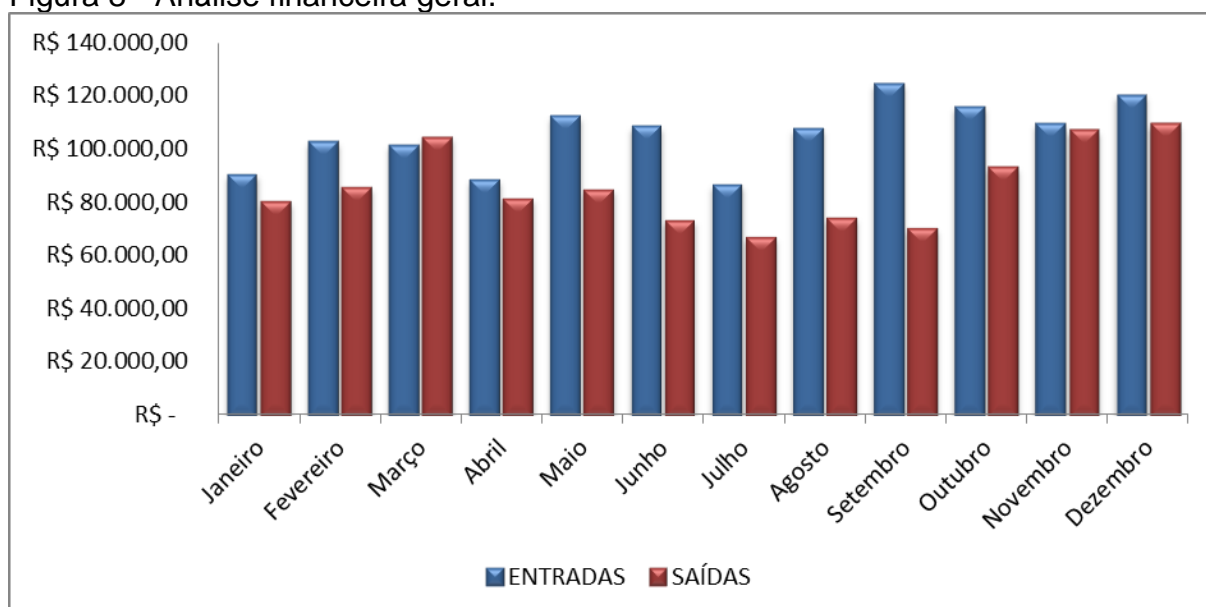
Figura 7 - Divisão das saídas.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

A Figura 7 foi separada nas formas que apresentaram maiores saídas durante o período em estudo. Destacou-se que a principal saída é a de fornecedores com aproximadamente 49% (R\$ 504.867,75). Considerando que a atividade principal da empresa em questão é a comercialização de produtos do mercado varejista, faz jus aos valores obtidos. Outro ponto que ganha destaque é a folha de pagamento com aproximadamente 30% (309.400,00). As deduções com 7% (69.609,22) e impostos 6% (55.811,69) exercem valores significativos nas saídas. Por fim, apresentar que as outras saídas somaram 8% (84.013,98), totalizando em R\$ 1.023.702,60 saídas no período estudado.

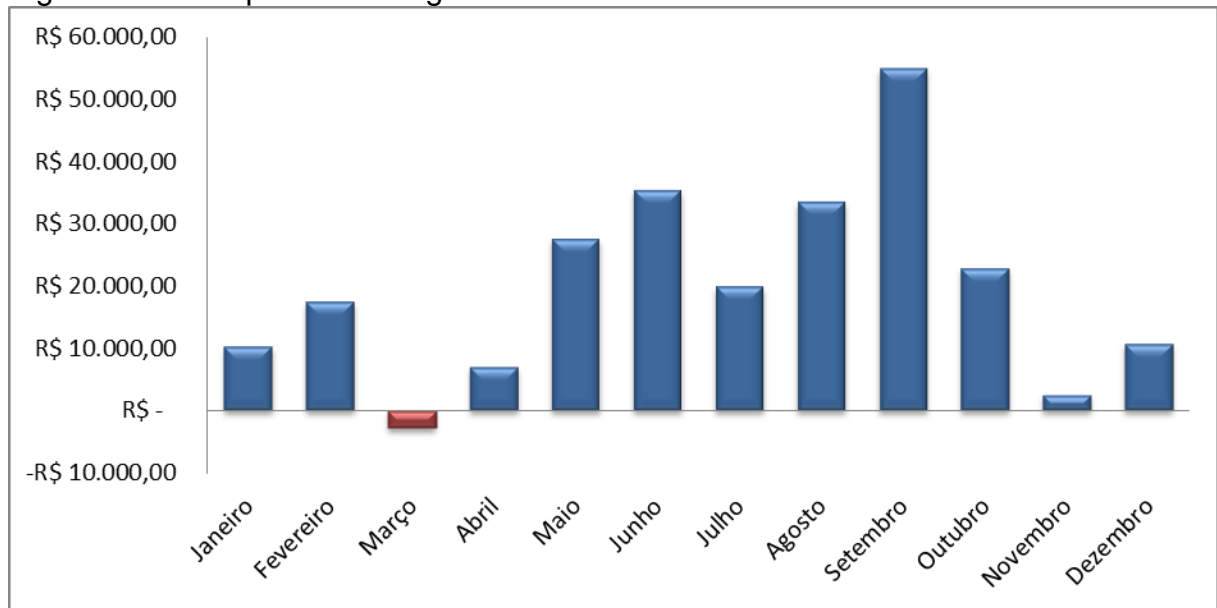
Figura 8 - Análise financeira geral.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

A Figura 8 apresenta a análise financeira geral, ou seja, todas as entradas e todas as saídas em apenas um gráfico, sendo separados por meses até a conclusão do ciclo anual de 2016. Ficam evidentes as oscilações que ocorreram neste período, e também alguns pontos que chamam a atenção: no mês de março ocorre a única situação de em que as entradas são menores que as saídas; no mês de setembro ocorre a maior geração de caixa dos meses analisados; e no mês de novembro os valores entre entradas e saídas quase se igualam. “Essa situação remete ao conceito abordado por Silva (2006, p. 80), o fluxo de caixa demonstra todas as entradas e saídas de determinado período e apontará excedente ou escassez de recursos financeiros para a formação do saldo final de caixa”.

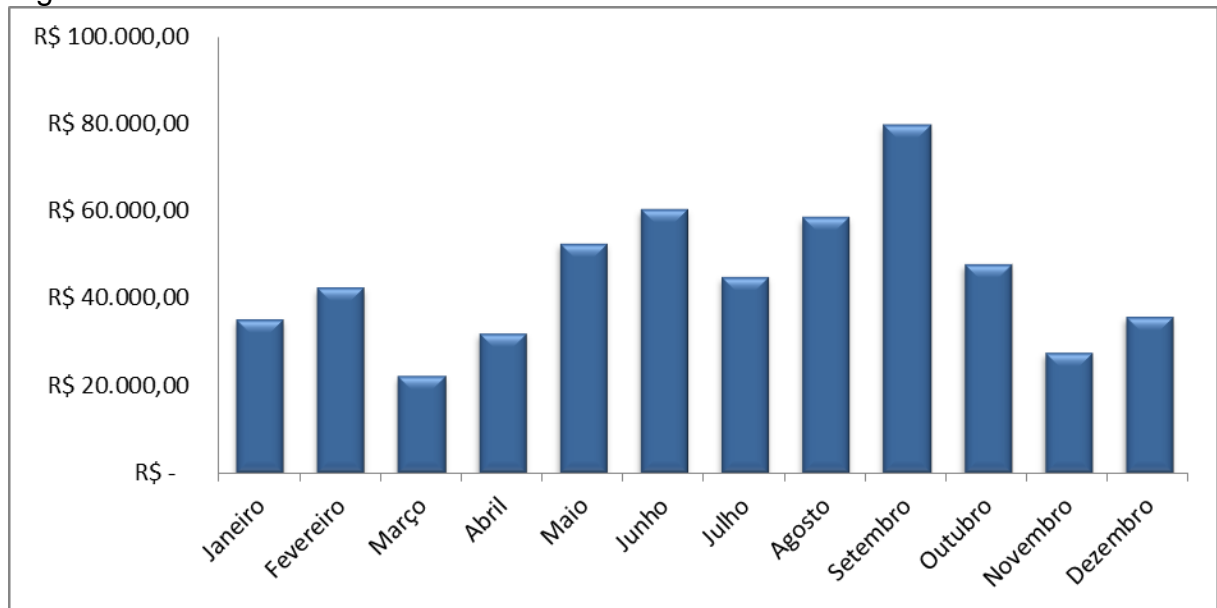
Figura 9 - Saldo positivo e negativo.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Por meio da Figura 9 torna-se evidente que no período analisado a empresa em questão está tendo resultados positivos e negativos. É notável que os saldos estejam positivos em quase todos os meses, com uma única exceção no mês de março, no qual a empresa teve suas obrigações maiores frente as seus recebimentos. O valor desse *déficit* (R\$ 2.827,51) não é tão alarmante, contudo, é sempre importante prevenir e planejar melhor as tomadas de decisões para que isso não ocorra com frequência. Em compensação, o mês de setembro atingiu números expressivos e satisfatórios, pois, o saldo de caixa gerado gira aproximadamente em R\$ 54.791,98. “Essa situação remete ao conceito abordado por Zdanowicz (2004), o fluxo de caixa é utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar todos os somatórios financeiros da empresa e em um determinado momento verificará se os resultados obtidos estarão tendo sobra ou escassez de caixa”.

Figura 10 - Saldo acumulado.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

A Figura 10 torna visível que a empresa está obtendo resultados positivos, considerando que o saldo inicial de caixa representa R\$ 25.000,00. É notável que em momentos existam grandes oscilações, por exemplo, no mês de março o valor fica abaixo do esperado, chegando a aproximadamente R\$ 22.172,49, um declínio considerável comparado ao mês anterior, entretanto no mês seguinte em abril temos a recuperação deste saldo e até mesmo um acréscimo. O destaque principal deste gráfico fica para o mês de setembro, alcançando o valor acumulado próximo aos R\$ 79.791,98.

4.4 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A implementação do fluxo de caixa precisa seguir alguns parâmetros, para que este tenha total eficiência e eficácia no processo. Ao decorrer deste, serão demonstradas situações que a empresa em questão deverá aplicar para utilizar o controle de fluxo de caixa como uma ferramenta financeira.

A empresa em questão não tem claramente definida seu planejamento financeiro, tão pouco utiliza ferramentas de controle. Nos tópicos a seguir o pesquisador descreve os procedimentos para implementação do fluxo de caixa.

4.4.1 Procedimentos de implementação do fluxo de caixa

a) O primeiro passo é filtrar as informações, ou seja, será necessário levantar todas as entradas referentes ao dia específico. Esse levantamento será realizado aos fins de cada expediente. Após a identificação será necessário alimentar a planilha com os dados adquiridos. A planilha que será utilizada para as entradas é detalhada no Quadro 15:

Quadro 15 - Planilha diária das entradas.

ELEMENTO	DIA						
1. ENTRADAS	01	02	X	X	29	30	TOTAL
BOLETO							
CHEQUE							
CRÉDITO							
DÉBITO							
DINHEIRO							
1.1 TOTAL DE ENTRADAS							

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Com a conclusão do levantamento, a planilha conforme o Quadro 15 receberá todas as informações de entradas originadas de cada movimentação financeira. Ou seja, qual a forma utilizada pelo consumidor na hora do pagamento e o valor desta movimentação.

b) O segundo passo para ter um controle mais eficiente, torna-se oportuno que a empresa defina um colaborador para ter acesso das entradas, pois, será este o responsável pelo recebimento das entradas e ao mesmo tempo, responsável por colocar as informações na planilha. Atualmente a empresa não conta com esse tipo de função, desta forma, existe uma lacuna que poderá ser preenchida através deste.

Outro ponto a ser destacado, é que o colaborador escolhido a realizar as tarefas, terá a responsabilidade pelos recursos recebidos, de modo a prestar contas ao fechar o caixa.

Ainda sobre as responsabilidades do responsável pelo caixa, será transformar algumas situações cotidianas em procedimento formalizado, ou seja,

caso precise ser retirado algum valor para fins pessoais, o responsável emitirá um comprovante de vale, para justificar em algum momento a defasagem de caixa.

c) O terceiro passo será levantar todas as saídas, utilizando a mesma metodologia das entradas. Esse levantamento também será realizado aos fins de cada expediente. Deste modo, após a identificação será necessário alimentar a planilha com os dados adquiridos. A planilha que será utilizada para as saídas é detalhada no Quadro 16:

Quadro 16 - Planilha diária das saídas.

ELEMENTO	DIA						
	01	02	X	X	29	30	TOTAL
2. SAÍDAS							
ÁGUA							
CONTABILIDADE							
ENERGIA							
FORNECEDORES							
2.1 TOTAL DE SAÍDAS							

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

O Quadro 16 receberá todas as informações de saídas, podemos atribuir que o processo de lançamento é semelhante ao apresentado no Quadro 15.

d) O quarto passo consiste na definição de outra pessoa a ocupar o posto dos lançamentos das saídas. Está tomada de decisão deve ser coerente, pois, este colaborador além de lançar as saídas, também terá a responsabilidade de receber as informações das entradas e identificar os planos de contas da empresa. Pois, será necessário saber diferenciar as contas fixas das contas variáveis.

Atualmente o sócio proprietário da empresa desenvolve multitarefas especialmente no setor financeiro e compras, apesar do mesmo ter conhecimento das gerações de saídas e pagamentos dos mesmos, fica evidente a centralização e falta de tempo para aplicar nossos recursos e controles. Deste modo, será oportuno delegar o um colaborador essa função, para que assim o fluxo de caixa possa ser utilizado pela empresa.

e) O quinto e último passo é dar continuidade no fluxo das informações, a partir das etapas anteriores serem aplicadas, a empresa terá ao fim de cada mês a apresentação dos resultados financeiros. As informações lançadas nos dias serão automaticamente transferidas para outra planilha. Deste modo, a planilha diária dará

lugar à planilha mensal. Este controle será enviado para o gestor administrativo, de forma a enfatizar os resultados obtidos pela empresa. A planilha que será utilizada é detalhada no Quadro 17:

Quadro 17 - Planilha mensal das entradas e das saídas.

ELEMENTOS	MÊS						
	JAN	FEV	X	X	NOV	DEZ	TOTAL
1. ENTRADAS DE CAIXA							
BOLETO							
CHEQUE							
CRÉDITO							
DÉBITO							
DINHEIRO							
1.1 TOTAL DAS ENTRADAS							
2. SAÍDAS DE CAIXA							
ÁGUA							
CONTABILIDADE							
ENERGIA							
FORNECEDORES							
2.1 TOTAL DAS SAÍDAS							

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

O Quadro 17 apresenta a estruturação do fluxo de caixa, este modelo desenvolve uma forma simplificada e de fácil compreensão, separados por meses até completar um ciclo anual de todas as entradas e saídas referente ao exercício estipulado. O modelo desenvolvido pelo pesquisador para ser utilizado pela empresa em questão foi mencionado anteriormente no Quadro 13.

5 CONCLUSÃO

Dentre as atividades realizadas por gestores administrativos, está o acompanhamento do fluxo de caixa, que é o principal instrumento de controle das entradas e saídas de dinheiro no caixa da empresa, gerando dados e informações auxiliares na tomada de decisão. Deste modo esta monografia teve por objetivo propor um modelo de fluxo de caixa a uma empresa de pequeno porte do setor de construção civil, situada na cidade de Criciúma, Estado de Santa Catarina.

Inicialmente foi realizada a contextualização da ferramenta financeira de fluxo de caixa, para entender como ela é desenvolvida e gerida. Percebeu-se assim a facilidade na aplicação e adaptação do modelo para diversos tipos de negócios.

O segundo passo foi realizar o levantamento das entradas e saídas, ocorridas na empresa estudada durante o ano de 2016, desse modo verificou-se que os resultados obtidos pela empresa apesar das constantes oscilações entre os meses analisados tornam-se satisfatório por tratar-se de obter um saldo positivo ao final do período considerado.

Com base nos dados levantados no período de 2016, foi proposto o modelo de fluxo para ser implementado na empresa, assim identificou-se que as informações apresentadas estão correlacionadas à cultura da empresa.

Após a análise de tais lançamentos (entradas e saídas), foram verificados os resultados financeiros do negócio, evidenciando-se a saúde financeira instável da empresa, a partir dos resultados positivo frente ao saldo final.

Sugere-se assim que a empresa passe a adotar a ferramenta de modo a auxiliar as tomadas de decisões dos gestores, tanto para o cumprimento dos compromissos financeiros entre entradas e saídas, quanto para identificação a disponibilidade de caixa, saldos acumulados e quanto para decisão de realizar aplicações, investimentos ou mesmo a captação de empréstimos.

Inicialmente o pesquisador obteve acesso às informações necessárias conforme o desenvolvimento da pesquisa. Entretanto, em determinado momento o mesmo enfrentou resistência da empresa em disponibilizar certas informações.

Ou seja, a pesquisa apresenta limitações às informações financeiras da empresa, uma vez que o pesquisador não teve acesso total às informações gerenciais. Por meio dessas limitações impostas pela empresa, parte da pesquisa ficou comprometida e não alcançou melhores resultados.

Para trabalhos futuros sugere-se a combinação de mais ferramentas financeiras de gestão, como Demonstrativo Gerencial de Resultados, Sistema de Cobrança, Orçamento e outros.

Por fim, este trabalho auxiliou principalmente a empresa em questão, a qual foi disponibilizado o modelo de fluxo de caixa desenvolvido, e explicado de que maneira a ferramenta pode ser utilizada e servir como fonte de informação à tomada de decisão. Este estudo, também tem implicação prática, uma vez que se desenvolveu um modelo de fluxo de caixa que pode ser adaptado para outras organizações, de variados setores.

REFERÊNCIAS

- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2007. 195 p.
- BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 713 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed - São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 281 p.
- CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 336 p.
- FLINK, Salomon J; GRUNEWALD, Donald. **Administração financeira**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975. 295 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed - São Paulo: Atlas, 2002. 173 p.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 775 p.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2014. 583 p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2003. 311 p.
- MACIEL NETO, José Batista. **A importância da contabilidade na gestão tributária das empresas com foco no planejamento tributário**. CRC-CE, 2010. Disponível em: <http://www.crc-ce.org.br/crcnovo/files/planejamento_tributario.pdf>. Acesso em: 10 de out. 2016.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 768 p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 274 p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2002. 776 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 285 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011 376 p.

RECEITA FEDERAL. **Simples nacional**. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 10 de out. 2016.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade intermediária**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 446 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 329 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo. McGraw- Hill, 2006. 544 p.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 253 p.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 11 de out. 2016.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 11 de out. 2016.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 147 p.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 552 p.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de Administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014. 384 p.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sangra Luzzatto, 2004. 335 p.